



Libro de Combate de Liderazgo:

Un Enfoque Práctico de Autoformación para Líderes

Teniente Coronel (R) Ted A. Thomas, Ejército de los EE.UU.

...Valoro al hombre que puede sonreír cuando se encuentra en apuros, el que puede amasar fuerza frente al peligro y ser valiente mediante la reflexión. Achicarse, es el negocio de las mentes pequeñas; pero el que tiene un corazón firme y una conciencia que aprueba su conducta, se mantendrá fiel a sus principios hasta la muerte.

—Thomas Paine¹

El Teniente Coronel (Retirado) Ted A. Thomas, Ejército de los EE.UU., es Profesor Asociado de la División de Instrucción del Centro para el Liderazgo del Ejército de los EE.UU. Él obtuvo su licenciatura de la Academia Militar de los EE.UU., una Maestría de la Universidad de Illinois y un Doctorado de la Universidad de Missouri. Él es egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU. y ha servido en varias posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de los EE.UU.

THOMAS PAINE ENFATIZA una serie de importantes conceptos que los líderes necesitan entender. Uno de los cuales trata con la formación de “grandes mentes” y el desarrollo de talentos, pericias, pensamientos y razonamientos. La obligación de los líderes es la de dedicar su tiempo y esfuerzos en guiar y desarrollar las capacidades inherentes al liderazgo. Esto incluye una disciplina de auto capacitación, búsqueda de la excelencia, conocer tanto los puntos fuertes como los débiles y ejercer acción de manera eficaz.

El Modelo de Adiestramiento y Formación de Líderes del Ejército, ofrece tres campos de apoyo mutuo para la formación de líderes: el institucional, operacional y de la auto capacitación. Aunque el campo institucional consiste en un aspecto absolutamente esencial de formación, la mayoría de líderes reconocen que la mayor parte de su aprendizaje ocurre en el trabajo.² En el campo operacional, los líderes tienen la oportunidad de ejercer su arte y ciencia; aquí, los mismos participan en programas ofrecidos por unidades para realizar su especialización. Visitas a campos de batalla, cursos profesionales de formación, ejercicios tácticos sin tropa, excursiones a través del terreno, simulacros computarizados y una compleja serie de otros programas desarrollan profundamente las capacidades de líderes.

Por lo general, tanto los campos institucionales como los operacionales están bien organizados en cuanto a doctrina y también implementados. Sin embargo, éstos no ofrecen lo suficiente para permitir que el líder desarrolle su máximo potencial. Sólo a través de buscar activamente oportunidades de auto preparación, los líderes pueden alcanzar su óptimo potencial. Aún, respecto a los tres campos, la auto capacitación es el aspecto menos organizado, definido y ejecutado. “La doctrina de adiestramiento y liderazgo del Ejército no la aborda adecuadamente, los líderes del Ejército no enfatizan su importancia y la misma Institución

no entrega las herramientas, ni el apoyo para capacitar a sus líderes en establecer a la auto capacitación como un componente crucial de aprendizaje para toda la vida.”³ Este artículo analiza las razones que explican por qué la auto capacitación es tan importante y recomienda una metodología práctica que permite a los líderes a implementar y monitorizar un viable programa de auto capacitación.

La importancia de la auto capacitación de líderes

Los líderes del Ejército sirven a la Patria. Durante tiempos de guerra, se responsabilizan primariamente de la victoria o la derrota. Durante tiempos de paz, son los que motivan principalmente el cumplimiento de misiones. Consecuentemente, los líderes del Ejército tienen la obligación de desarrollar sus capacidades de liderazgo con sumo interés. A través del disciplinado estudio diario, la reflexión y el ejercicio de acciones, los líderes desarrollan sus capacidades de liderazgo. El 15 de mayo de 1993, el ex-Presidente Ronald Reagan opinó en su Discurso de Graduación en el Citadel, ubicado en el estado de Carolina del Sur, que:

“El carácter de una persona que asume el mando durante momentos de crisis fue anteriormente moldeado para tomar mil decisiones durante momentos que no parecían ser importantes... Ha sido formado para todas las decisiones tomadas previamente, cuando la vida parecía resultar ser fácil y las crisis estar muy lejos—son las decisiones que; paso a paso, golpe a golpe, desarrollaron hábitos de disciplina o de pereza, hábitos de auto sacrificio o de indulgencia, hábitos de honor e integridad—o de deshonra y vergüenza.”⁴

En la vida diaria, los líderes están repletos de oportunidades y decisiones. ¿Qué hacen los líderes con aquellas oportunidades que pueden también ayudar al desarrollo del liderazgo o permitirles la inactividad? Pues bien, las decisiones tomadas cada día se efectúan con apego a su propia auto capacitación y también a las de sus subordinados.

La auto-preparación de líderes exige un examen introspectivo; tanto de sus propios puntos fuertes como débiles y un esfuerzo sincero para mejorar aspectos de su propio carácter y capacidades. Tanto la organización como los individuos pueden sacar provecho de estos esfuerzos. Los líderes

que desean auto-capacitarse realmente se vuelven seguros de sí mismos, son más capaces de resolver problemas complejos y son más competentes en ejercer acciones en contra de un enemigo creativo, ágil y asimétrico a través de un ambiente de ambigüedad, terror y caos.⁵ La auto capacitación educa a líderes en cómo ser más eficaces y produce un mayor nivel de satisfacción en el trabajo; que les permite desarrollar una serie de pericias que se les exigen en el cumplimiento de misiones; produce una más amplia perspectiva más allá de la organización—hasta el ambiente externo dónde la organización debe operar; y por ende, prepara a los líderes en cómo escalar posiciones que exigen un cada vez más alto nivel de responsabilidad. Las organizaciones que ofrecen una gran cantidad de programas de auto capacitación sacan provecho de una más amplia moral y de un sentido concreto del deber. Así, estas organizaciones desarrollan una cultura y ambiente que motivan la inspiración de personas, promueven la innovación y establecen un espíritu de cooperación; producen un nivel de excelencia que posibilita la realización de éxitos extraordinarios y son capaces de seguir el ritmo de transformación exigido en el actual ambiente dinámico.⁶

El concepto de auto capacitación se basa en la política y doctrina del Ejército. El Manual de Campaña (*Field Manual – FM*) 22-100 del Ejército de los EE.UU., *Army Leadership*, indica que los integrantes del Ejército están obligados a desarrollar sus capacidades al máximo límite posible y son responsables de apoyar a subordinados en hacer igual.⁷ El *FM 3-0, Operations*, enfatiza que cada líder está obligado a ser competente en su trabajo y ejercer una capacidad mejorada “mediante el auto-análisis y un adiestramiento continuo.”⁸ Asimismo, el Folleto del Departamento de Defensa 350-58 (*DA Pam 350-58*), *The Enduring Legacy—Leader Development for America’s Army* también manifiesta que la auto capacitación es “un esfuerzo conjunto que exige la participación de comandantes, líderes, supervisores y subordinados. El individuo y su líder organizan las acciones de auto capacitación para cumplir con los objetivos específicos y necesidades individuales.”⁹ Tal vez ninguna persona ha articulado los imperativos de auto capacitación de manera más elocuente que el General Omar N. Bradley: “Desde la perspectiva de la mayoría de los hombres, el asunto de

aprendizaje radica en preferencias personales. Sin embargo, desde la perspectiva de oficiales del Ejército, la obligación de aprender y ser mejores en su profesión es inequívocamente un deber cívico.”¹⁰

El informe publicado en el año 2000 por *The Army Training and Leader Development Panel (ATLDP)* [Panel de Adiestramiento y Formación de Líderes del Ejército] indica que una gran parte de los líderes del Ejército reconocen que la auto capacitación apoya en perfeccionar su nivel de profesionalismo y es un aspecto esencial de aprendizaje de toda la vida.¹¹ Sin embargo, el análisis de más de 400 Oficiales en el grado de Capitán, que cursaban en la Escuela de Plana Mayor de Armas y Servicios Combinados, en el 2002, descubrió que casi dos tercios admitieron que rara vez se auto-analizaron.¹² Esta división entre la necesidad percibida de auto-capacitarse y su verdadera realización indica que los comandantes deben participar en el proceso, los cuales pueden brindar algunas opiniones decisivas con la finalidad de crear y realzar un programa de auto capacitación. Las opiniones son necesarias debido a que estamos algo ciegos respecto a nuestras propias percepciones y en nuestra propia percepción con respecto a las opiniones de otros acerca de nosotros mismos. De igual manera, las opiniones proveen algunos medios para establecer una responsabilidad seria, motivando al líder a cumplir con sus objetivos. Esta división indica que líderes deben crear una estructura práctica para dar opiniones e instituir un nivel de responsabilidad seria para apoyar a lograr la auto capacitación de líderes; el *Leadership Battlebook* [Libro de Combate de Liderazgo] ejemplifica esta estructura.

El Libro de Combate de Liderazgo

El Libro de Combate de Liderazgo es un práctico instrumento de auto capacitación para líderes y cadenas de mando. Puede consistir en una variedad de formas; aun algo tan simple como un archivador de tres anillos con hojas divisoras que permiten la organización de los temas en secciones diferentes. En cualquier forma adoptada, el “Libro de Combate” puede dividirse en nueve temas específicamente especializados para tratar con la formación de individuos, con secciones adicionales de acuerdo a las necesidades o deseos de individuos:

La conducción de la guerra y consejos de adiestramiento. Para los líderes del Ejército, la conducción de la guerra debe ser una capacidad básica. Esta sección provee la oportunidad de recolectar los consejos y técnicas con respecto a la conducción de la guerra y adiestramiento. La colocación de esta misma a la parte inicial del Libro de Combate prioriza y cumple con la necesidad de fortalecer la ética del guerrero y de sostener la metodología acerca de la conducción de la guerra. El líder debe modificar el contenido de esta sección para cumplir con sus necesidades e intereses personales de liderazgo. Un ingeniero de combate, por ejemplo, tal vez quiere aprender más con respecto a la reparación de caminos dañados por explosivos, así recolectaría las tácticas, técnicas y procedimientos pertinentes y luego los anotaría en esta sección.

Modelos y teorías de liderazgo. Esta sección en el Libro de Combate provee la oportunidad de desarrollar un entendimiento más amplio y profundo respecto al liderazgo. Los líderes no deben tener sólo el conocimiento de teorías y modelos del Ejército acerca de liderazgo, sino también deben estudiar teorías y modelos civiles para desarrollar un más amplio entendimiento del liderazgo. Modelos no militares de liderazgo pueden enfocarse en la transformación, ética, equipos, situaciones, pericias, tendencias, estilos, o aspectos de género entre otros. Cada teoría tiene un cierto nivel de relevancia en casos diferentes. Al seguir el ejemplo de un modelo no castrense, en la obra de Bruce Avolio acerca de *Full Range Leadership Model* [un modelo que trata con los diversos tipos y espectros de aplicación del liderazgo] se concentra principalmente en el liderazgo transformacional. Se puede aplicar a casi cualquier situación de liderazgo las lecciones manifestadas en el modelo con respecto a la transformación de organizaciones mediante la motivación inspiradora, consideración de individuos, influencia de ideas y estimulación de inteligencia.¹³

Cada teoría, ya sea no militar o militar, será relevante en diferentes casos. El modelo actual del Ejército sobre “¡Ser, Saber y Hacer!” por ejemplo, considera los valores, atributos, pericias y acciones de sus líderes, así proporcionando un esbozo eficaz para el desarrollo de capacidades necesarias para liderar a la fuerza futura modular



Departamento de Defensa

Un integrante de la Fuerza Aérea de los EE.UU. abre la puerta de la aeronave como parte de un ejercicio conjunto de lanzamiento aéreo en el Fuerte Bragg, Carolina del Norte. Este ejercicio es diseñado para convalidar la preparación para el combate de tanto los líderes como del personal terrestre, el 21 de agosto de 2006.

hasta el cumplimiento de misiones. El nuevo manual de liderazgo del Ejército *FM 6-22*, tal vez pueda transformar el esbozo de capacidades, pero enfatizará aún las capacidades.¹⁴

Evaluaciones en giro de 360 grados. El informe del *ATLDP* determina que las dos exigencias de liderazgo consisten en “meta-capacidades” debido a que trascienden los demás: la autoconciencia y la adaptabilidad. Un líder auto-consciente se da cuenta de tanto sus puntos fuertes como débiles, su naturaleza, talentos, estabilidad emocional y capacidades.¹⁵ Es necesario establecer la autoconciencia antes de la adaptabilidad; sin la primera, los líderes no tienen los instrumentos necesarios para adaptarse a crisis imprevistas. De manera igual, los líderes auto-conscientes, pero demasiados aferrados a la tradición o incapaces de adaptarse rápidamente, se vuelven inútiles en el ambiente operacional y, por ende, arriesgan a sus soldados y la misión. Los líderes que son abiertos y buscan de manera agresiva una opinión sincera

y honesta de una variedad de recursos y niveles de autoridad tanto dentro como fuera de sus organizaciones producirán un sumamente alto nivel de autoconciencia.

Una gran variedad de instrumentos de evaluación existen para apoyar a los líderes en lograr un mayor nivel de autoconciencia. El Ejército emplea el Informe de Evaluación de Oficiales y recientemente ha creado una doctrina que exige la implementación de planes de auto capacitación (*IDP*). Asimismo, prueba con algunas evaluaciones en giro de 360 grados, las cuales identifican tanto los cinco principales puntos fuertes como los cinco puntos débiles de líderes. Se deben conservar los otros instrumentos de evaluación (el Indicador de Tipo Myers-Briggs, *MBTI*, e el Inventario de Habilidades Adaptables [*Adaptive Skills Inventory*], por ejemplo) en esta sección. Los instrumentos que apoyan a los líderes a entender mejor su propia manera de aprender, relacionar con el Pueblo y el mundo exterior y procesar la información son

de gran ayuda en producir mejores líderes y un mejor entendimiento acerca de relacionar con y motivar a sus subordinados.

Esta sección permite al líder comparar sus autoevaluaciones con las evaluaciones cumplidas por sus colegas, subordinados, superiores, instructores y mentores. Estas respaldan también a los líderes en deducir cuales son sus tendencias con respecto a sus puntos fuertes y débiles. Saber estas tendencias les capacitan en determinar cuales son sus necesidades de desarrollo y producen las condiciones ideales para planificar y luego ejecutar un programa de auto capacitación exitoso

Metas. La autoconciencia, como fue previamente mencionada, permite a los líderes saber donde están en el proceso de auto capacitación y produce la autorregulación—el deseo de obrar de acuerdo con el conocimiento adquirido, mediante la autoconciencia de tanto los puntos

En el análisis final, aun con la participación de la cadena de mando en facilitar opiniones y establecer responsabilidades cuantadantes, el líder individual aún debe ser motivado con el objetivo de conducir su propia auto capacitación.

fuertes como débiles. La autorregulación consiste en la extensión de autoconciencia que apoya al líder en establecer los objetivos para corregir las deficiencias inherentes en su liderazgo y llegar a ser más innovador, adaptable y flexible. Los objetivos concretan el estado final deseado, previsto por líderes en su programa de auto capacitación, para que puedan establecer la dirección correcta y ocasionar la realización de los mismos de la autoconciencia al estado final. El establecimiento de objetivos contundentes, por ende, es un precursor necesario que permite a los líderes a formar su propio plan de auto capacitación.

Existe una variedad de medios para crear y registrar sus objetivos. Aquí, no se presenta ninguna técnica especial fuera de enfatizar la importancia de establecer, recordar y evaluar sus

propios objetivos. Aún, el *IDP* puede funcionar como un buen esbozo en que la mayor parte de líderes pueden emplear para establecer sus objetivos.

Asimismo, es importante que los líderes vinculen esta sección de su libro de combate con las evaluaciones en la sección anterior. Es un buen punto de partida para enfocar los objetivos de auto capacitación con el objetivo de concentrarse en las áreas que necesitan mejorarse o donde existen deficiencias respecto la sección anterior. Además, los líderes deben especificar cuales son los objetivos a plazo corto, intermedio y largo para garantizar la realización de un desarrollo natural en lograrlos. Otro aspecto clave para emplear eficazmente esta sección consiste en normalizar la manera y el lugar en que se documenta la lista de acciones con la finalidad de realizar las mejoras y cumplir con los objetivos. Esta lista de acciones debe incluir tanto un horario como así también los hechos específicos que se deben cumplir. Mientras que el objetivo está manifestado más específicamente, incluyéndolo en un horario, mayor posibilidad tiene el líder de lograrlo.

El liderazgo, el líder y la filosofía del mando: Esta sección contiene la filosofía personal del liderazgo, de los individuos, la propia del líder y del mando. La filosofía del liderazgo radica en la filosofía personal en cuanto al liderazgo e incluye algunos aspectos tales como los valores, prioridades, formas de liderar y otros que el líder considera importantes. Aquí, se suma la filosofía del líder con la filosofía de liderazgo a través de aplicarla a la organización donde el líder está asignado. La filosofía del mando radica en aplicar la filosofía del líder a la posición de mando y exige que el comandante exteriorice completamente, entre otros aspectos, su visión con respecto a la manera en que la organización puede lograr el objetivo final deseado.

A medida que los líderes incrementan sus conocimientos y se transforman las responsabilidades del nivel directo al organizacional y estratégico, asimismo cada uno de las tres filosofías probablemente cambiará. Así, es importante revisar frecuentemente estas filosofías y reafirmar los valores y prioridades de los líderes. Expresar una filosofía con palabras apoya a líderes en definirse y analizar cómo sus creencias básicas interrelacionan con su

organización. Esto apoya a los mismos en analizar minuciosamente sus valores, expectativas y prioridades. Como fue anteriormente mencionada, las filosofías de líderes y de comando hacen buen tercio a la organización debido a que establecen los esfuerzos, prioridades y proclividades más duraderos de un líder.

Análisis Literarios: Por mucho tiempo se ha reconocido la lectura profesional como el aspecto primordial de la formación de líderes del Ejército. El Ejército y sus líderes superiores dan mucha importancia a las lecturas profesionales y, así, es que no produce ninguna sorpresa que exista una gran variedad de lecturas disponibles, incluyendo las del Jefe de Estado Mayor del Ejército de los EE.UU.¹⁶ Contrariamente al lector común y corriente, el líder debe concentrarse en su lectura para auto-capacitarse. Asimismo, la manera en que comprende completamente la información adquirida mediante la lectura es un desafío presente en cualquier programa. Con respecto a esto, se incluye un formato para analizar libros; este consiste básicamente en comprender completamente los contenidos primordiales del libro, las razones por que se deben leer, cualquier lección aprendida del libro y citas memorables. La toma de apuntes mientras que se lee lo apoya en recordar lo leído anteriormente. Pueden plegar papeles y guardarlos fácilmente en el libro para tomar apuntes mientras leer. Asimismo, es fácil consultarlos en el futuro cuando se desea sacar provecho de las citas escritas o lecciones aprendidas.

Consejos de Mentorazgo: A pesar de que no existe un programa de mentorazgo formal ni obligatorio en el Ejército, los líderes reconocen que la idea de mentorazgo manifiesta gran potencial y mérito. Cada líder debe buscar uno o más mentores para su propia auto capacitación y ser mentor de aquellos líderes que le piden serlo. En cuanto a las relaciones de mentorazgo, la estructura de rangos no es tan pertinente como algunos opinan. Se consideran las mismas, tradicionalmente, parte de las relaciones entre los niveles de rangos superiores y menores, pero también estas pueden existir entre oficiales, subalternos, jubilados o cualquier otro determinado por el líder a ser capaz de apoyar en su proceso de auto capacitación.



Departamento de Defensa

Un soldado norteamericano entrega rifles M-16 a miembros de la Fuerza de Tarea Conjunta durante un ejercicio en el Fuerte Bragg, 22 de agosto de 2006.

Esta sección del Libro de Combate de Liderazgo simplemente provee un lugar donde el líder puede anotar sus preguntas o dudas y las respuestas resultantes del consejo que provienen de su mentor. Asimismo, proporciona al líder la oportunidad de recordar los consejos de alguien en su calidad de mentor con la finalidad de apoyarle a proporcionar respuestas uniformes. Los líderes emplean esta sección para archivar la información de contacto de tanto su mentor como los que mentorean.

Diario de Liderazgo: Esta sección en el Libro de Combate permite al líder tener la oportunidad de recordar sus pensamientos y meditaciones acerca del liderazgo. Existen una variedad de líderes castrenses, tales como los Generales Edwin Rommel, George Patton y Omar Bradley, que anotaron sus pensamientos en diarios.¹⁷ El líder puede iniciar su diario mediante el análisis de su carrera y la identificación de los acontecimientos cruciales del ejercicio de su

liderazgo, elementos que signifiquen lecciones aprendidas con respecto a sus propias decisiones (buenas o malas), o las mismas aprendidas del liderazgo de otros. Se puede recordar las lecciones de liderazgo aprendidas por medio de una película, de sus hijos, de clases o de cualquier actividad o meditación al azar en el diario. Sin embargo, si el líder considera esta sección simplemente una simulación acerca del mantenimiento de diarios, fracasará aun antes de iniciarse. Esta sección sirve para archivar opiniones respecto a las lecciones aprendidas de las experiencias adquiridas a lo largo de una vida, para escribir pensativamente de los éxitos y fracasos de liderazgo. A menudo se ha dicho que aquel que olvida la historia (aun la nuestra) está condenado a repetirla. Asimismo, se puede emplear esta sección para archivar artículos de periódicos o folletos de una variedad de fuentes—los cuales que el líder determina ser beneficiosos para su auto capacitación.

Otro: La función de esta última sección permite agrupar todos los otros conceptos en ideas de liderazgo que no se vinculan con las otras secciones del libro. El análisis de las lecciones de liderazgo al nivel de Comandante de División, llevado a cabo en el 2004, titulado *Leadership Lessons at Division Command Level* (Lecciones de Liderazgo a nivel de Comando de División) enumera una gran variedad de temas que podrían incluirse en esta sección tales como las pericias interpersonales, cohesión del equipo, mejoramiento del ámbito de mando, así como adiestramiento y asesoramiento.¹⁸

Se pueden incluir otros temas tales como la toma de decisiones o el rol de fe en liderazgo. Asimismo, aquí se puede establecer una lista de sitios cibernéticos

Conclusión

Los líderes que guiarían la fuerza futura modular para lograr el dominio del espectro total de los actuales y emergentes ambientes operacionales ya no pueden omitir la necesidad de auto-capacitarse. Los programas de auto capacitación tampoco obtienen los mejores resultados cuando la organización está activamente involucrada; es obvio también que las cadenas de mando tampoco pueden ignorar esta necesidad. De hecho, los líderes son intrínsecamente responsables de crear y dirigir su propia auto capacitación y la de sus subordinados. Así, aumentan los esfuerzos de

desarrollo cumplidos en los campos institucionales y operacionales para que el individuo y la organización puedan beneficiarse.

El Libro de Combate de Liderazgo puede ser una herramienta útil para líderes serios respecto a la auto-preparación. Nuevamente, una carpeta y papel es todo lo que se necesita para comenzar. Si no se necesitan algunas secciones, complétalas más tarde; si se necesitan más secciones, agrégalas. Cualquiera sea la forma que adquiera, el Libro de Combate de Liderazgo puede ser un medio a través del cual los líderes y las organizaciones pueden cumplir con sus responsabilidades en un programa de vital importancia que a menudo es ignorado. En el análisis final, aun con la participación de la cadena de mando en facilitar opiniones y establecer responsabilidades cuantitativas, el líder individual aún debe ser motivado con el objetivo de conducir su propia auto capacitación. **MR**

NOTAS

1. Thomas Paine, *The American Crisis*, 23 de diciembre de 1776.
2. Walter F. Ulmer, hijo, Michael D Shaler, R. Craig Bullis, Diane F. DiClemente, T. Owens Jacobs, *Leadership Lessons at Division Command Level—2004* (Carlisle Barracks, Pensilvania, Escuela Superior de Guerra del Ejército de los EE.UU. 5 de noviembre de 2004) pág. 46.
3. El Panel de Adiestramiento y Formación (ATLDP) Informe de los Estudios de Oficiales al Ejército 2000, pág. OS-18.
4. Discurso del ex-Presidente Ronald Reagan en la ceremonia de graduación en el Citadel, Charleston, Carolina del Sur, 15 de mayo de 1993.
5. Ellen P. Antonacopoulou, "Employee Development Through Self-Development in Three Retail Banks," *Personnel Review* 29 (2000), pág. 493.
6. *Ibid.*
7. El Manual de Campaña (FM) 22-100, *Army Leadership* (Liderazgo del Ejército) (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de los EE.UU. [GPO], 31 de agosto 1999), págs. 5-15.
8. El FM 3-0, *Operations* (Operaciones) (Washington, DC: GPO, 14 de junio de 2001), págs. 4-7.
9. El Panfleto del Ejército de los EE.UU. 350-58, *The Enduring Legacy—Leader Development for America's Army* (DC: GPO, 13 de octubre de 1994), pág. 3.
10. El FM 22-100, págs. 5-25.
11. El ATLDP, pág. OS-17.
12. Lisa Boyce, "Propensity for Self-Development of Leadership Attributes: Understanding, Predicting, and Supporting Performance of Leader Self-Development" (borrador) (Tesis Doctoral, George Mason University, 2005), pág. 47.
13. B. J. Avolio, "Examining the Full Range Model of Leadership: Looking Back to Transform Forward," en *Leader Development for Transforming Organizations: Growing Leaders for Tomorrow*, redactores David V. Day, Stephen J. Zaccaro y Stanley M. Halpin (Mahway, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004), pág. 24.
14. El FM 6-22, *Army Leadership* (borrador) (reemplaza el FM 22-100).
15. Gardner y demás, pág. 13.
16. El General Peter J. Schoomaker, "U.S. Chief of Staff's Professional Reading List," <www.army.mil/cmh-pg/reference/CSAList/CSAList.htm>, accedido el 24 de mayo de 2006.
17. Jay Fallesen, "Leader Development," *Concept Papers for Leadership Doctrine*, pág. 4.
18. Ulmer y demás, pág. 9.